



Recepción: 16/ 10/ 2016
Aceptación: 10 / 12/ 2016
Publicación: 15/ 01/2017

Estilos de liderazgos en el clima organizacional de la policía de la provincia de Manabí

Styles of leadership in the organizational climate of the police in the province of Manabí

Estilos de liderança no clima organizacional da polícia na província de Manabí

Víctor Reinaldo Jama-Zambrano ¹
victorreinaldojamas@hotmail.com

Correspondencia: victorreinaldojamas@hotmail.com

¹ Doctor en Ciencias de la Educación Especialización Pedagogía, Especialista en Desarrollo de la Inteligencia y Educación, Magíster en Educación y Desarrollo Social, Diploma Superior en Educación Universitaria por Competencias, Licenciado en Ciencias de la Educación en la Especialidad de Contabilidad y Administración, Profesor de Segunda Enseñanza en la Especialidad de Contabilidad y Administración, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Chone, Chone, Ecuador.

Resumen

La investigación se realizó con el objetivo de determinar la influencia de los estilos de liderazgos en el clima organizacional de la policía de la provincia de Manabí. Fue de tipo de investigación correlacional, apoyada en un diseño no experimental, transeccional, de campo. El liderazgo que tiene mayor influencia es el autocrítico, teniendo una fuerte influencia en un clima organizacional autoritario, esto promueve un accionar donde los jefes tienen la razón, imponen sus ideas, con lo cual, los subordinados se limitan a obedecer y el potencial que éstos puedan tener para la aportación de situaciones que conlleven a elevar la productividad de la organización quedan relegadas al no ser tomadas en cuentas.

Descriptor: Liderazgo, Delegación de autoridad, Toma de decisiones, Resolución de problemas.

Abstract

The investigation was carried out with the objective of determining the influence of leadership styles in the organizational climate of the police in the province of Manabí. It was of the type of correlational research, supported by a non-experimental, transectional, field design. The leadership that has the greatest influence is the self-critic, having a strong influence in an authoritarian organizational climate, this promotes an action where the bosses are right, impose their ideas, with which, the subordinates are limited to obey and the potential that these may have for the contribution of situations that lead to increase the productivity of the organization are relegated to not be taken into account.

Descriptors: Leadership, Delegation of authority, Decision making, Problem solving.

Resumo

A investigação foi realizada com o objetivo de determinar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional da polícia na província de Manabí. Era do tipo de pesquisa correlacional, apoiada por um desenho de campo não experimental, transeccional. A liderança que tem maior influência é a autocrítica, com forte influência em um clima organizacional autoritário; promove uma ação em que os chefes estão certos, impõem suas idéias, com as quais os subordinados se

limitam a obedecer e o potencial a que esses A contribuição de situações que levam ao aumento da produtividade da organização pode ser relegada para não ser levada em consideração.

Descritores: Liderança, Delegação de autoridade, Tomada de Decisão, Resolução de Problemas.

Introducción

En los últimos años han surgidos nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, a las que se hace referencia de liderazgo “carismático”, “transformacional” o “visionario”. En base a ello se tiene que en la actualidad resulta de vital importancia para cualquier institución, organización o empresa que sus gerentes o directivos estén al día con estos conceptos. Al respecto Garcés & Vivar (2006) señalan:

Si simplemente definimos al liderazgo como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda (p. 21).

En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos alguien en un grupo de trabajo decide serlo, es decir ser líder; de la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido. En este sentido se tiene que aunque en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratando de liderar. De allí que existen quienes consideran al "liderazgo inconsciente" un concepto dudoso.

Cabe señalar que muchos autores, entre quienes de se puede citar a Fossi (2011) utilizando un concepto diferente de liderazgo, sostienen que ni siquiera puede llamársele liderazgo, cuando quien dirige no tiene la intención deliberada de ser líder. Al respecto Fossi (2011) sostiene:

No se puede ser líder efectivo únicamente con bases en el análisis frío. Nadie sigue a un pájaro, para liderar se necesita pasión, ardor, celo, entusiasmo; Este compromiso personal es absolutamente necesario en un buen líder. Necesitamos esa modalidad que Lyndo Johnson llamó “fuego en el vientre” (p. 37).

Basado en ello se tiene que los directivos al frente de una institución, empresa u organización, deben estar plenamente consustanciados con todos y cada uno de los aspectos y/o factores que caracterizan el desempeño de sus funciones, y de la forma y manera como ejerce un adecuado nivel de liderazgo, lo cual sin lugar a duda influye para bien o para mal, en el clima organizacional que se genera en la misma.

A nivel mundial es hartamente conocido que los gerentes o directivos de las instituciones, empresas u organizaciones, tienen bajo su responsabilidad liderar la masa trabajadora para lograr un alto rendimiento y el alcance de los objetivos organizacionales, los cuales solo van a depender del ramo al cual se dedique la misma. Al respecto Gutiérrez Tovar (2011) sostiene:

Un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo y tesón surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad. Sabe que en el mundo hay dos tipos de personas: quienes reaccionan a los cambios (algunas veces, luego de cierto tiempo), y quienes los producen o se anticipan a ellos. Los primeros son reactivos, y los segundos proactivos.

Como se pone en evidencia un líder es una persona, que además de estar capacitada profesionalmente para ejercer un cargo de gerente, directivo y/o superior en el caso de este trabajo por estar referido a la policía de la provincia de Manabí, busca la manera de adelantarse a los hechos y aprovechar las oportunidades.

Importa destacar que a nivel de Latinoamérica los conceptos sobre las formas de abordar el liderazgo han evolucionado, en los últimos veinte años, todo ello debido a los retos que tienen que afrontar las instituciones, empresas u organizaciones, entre cuyos factores Fossi (2011) señala: “situación de cambio continuo, la globalización, la mayor competitividad nacional e internacional” (p. 41). En este sentido se ha venido planteando la necesidad de implementar no solo cambios continuos, sino más bien constantes adaptaciones a entornos en permanente estado de evolución y cambio.

Por su parte el clima organizacional, es definido por Méndez (2010) “el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo y según estas son percibidas por quienes trabajan en él” (p. 21). En este sentido se tiene que la mayoría de las organizaciones y empresas resulta de gran importancia medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados, es decir en el desempeño laboral. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una organización y/o empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

De acuerdo con Méndez (2010) se tiene que la medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de

ella que se quiera medir, para lo cual existen distintos instrumentos, metodologías y casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

En la actualidad según Fossi (2011) se tiene uno de los roles estratégicos claves de los gerentes/administrativos, consiste en suministrar liderazgo estratégico a sus subordinados, en este orden de ideas sostiene que el “liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la organización y habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión”. Ahora bien, muchos autores, entre los cuales se puede citar a Fossi (2011) identifican varias características claves de los buenos líderes; según la referida autora entre características se tiene:

Visión, elocuencia y consistencia

Una de las tareas claves del liderazgo consiste en dar a la organización sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión hacia donde debe estar. Además son suficientes elocuentes para poder comunicar su visión a los demás en términos que puedan influenciar a las personas y articular en forma consistente su visión hasta que haga parte de la cultura de la organización.

Compromiso

Un líder fuerte es alguien que demuestra compromiso con su visión particular. Con frecuencia esta condición involucra liderazgo mediante la ejemplificación.

Mantenerse bien informado

Los buenos líderes no operan en el vacío; por el contrario, desarrollan una red de fuentes formales o informales que los mantienen bien informados acerca de lo que está sucediendo dentro de la organización. Ellos desarrollan formas de canales alternos para investigar lo que ocurre dentro de la organización, de tal manera que no tienen que depender de los canales formales de información.

Disponibilidad para delegar y dar poder:

Los buenos líderes son delegadores habilidosos. Ellos son conscientes de que si no delegan rápidamente se pueden ver sobrecargados de responsabilidad. También reconocen que dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es una buena herramienta de motivación.

Astucia política:

Esta condición, según Edward Wrapp citado por Fossi (2011) implica tres aspectos fundamentales, a saber:

1. Primero, los buenos gerentes manejan el juego de poder con habilidad, pues prefieren lograr consenso para sus ideas en vez de utilizar su autoridad para forzar las ideas a través de esta. Actúan como miembros o líderes de una coalición en lugar de ser dictadores
2. Segundo, los buenos gerentes con frecuencia vacilan comprometerse públicamente en planes estratégicos detallados u objetivos precisos, debido a que con toda probabilidad el surgimiento de contingencias inesperadas requerirá adaptación.
3. Tercero, Edward Wrapp citado por Fossi (2011) sostiene que los buenos gerentes poseen la habilidad de impulsar programas de forma gradual y estratégica hasta lograr llegar a la mayoría de los líderes de una organización.

Ahora bien, dado que el presente trabajo se desarrolla a nivel de la policía de la provincia de Manabí, se consideró como conveniente aclarar que en la misma el liderazgo obedece y/o depende de la jerarquía cargo-labor, lo cual acuerdo con Milinkoff (2006) es la que se constituye en función de los diferentes niveles y/o eslabones en la cadena de mando, según las divisiones estructurales de las organización, y este se da con objeto a la jerarquización del personal de la misma y tienen carácter oficial.

Resulta importa señalar que la jerarquización da lugar a la denominación pirámide “cargos-laborales”, la cual representa la versión oficial de la organización, pues el director o comandante debe ostentar la máxima jerarquía dentro de la institución y la jerarquía cargo-labor, se representa por medio de los organigramas y se describe en los manuales organizacionales, formalmente. Como se puede inferir el liderazgo dentro de la institución policial, se debe ejercer a la par de la jerarquía que se ostenta, es decir de acuerdo con su jerarquía los funcionarios policiales pueden ejercer a distintos niveles cierto nivel de liderazgo.

En este orden de ideas, se tiene que una serie de observaciones previas al desarrollo del presente trabajo, realizadas en la comandancia policial de la ciudad de Manta, han puesto en evidencia que un significativo número de oficiales no tienen claro una filosofía adecuada, que les oriente en su forma de implementar el liderazgo dentro de una sola visión o “visión compartida” (Senge – 2007) lo cual constituye la situación problemática, dado que priva una especie de anarquía.

Esto pone en evidencia – igualmente - lo que se considera aún más grave, no existe un criterio único de dirección, ello pudiese estar incidiendo de manera negativa en la caracterización del clima organización, en el desempeño laboral de los mismos y por extensión en los resultados obtenidos por la institución en el área del resguardo de la seguridad a nivel de la ciudad de Manta.

Esta situación trae como consecuencia que el personal en muchas ocasiones no se desempeñe laboralmente con un nivel eficiencia que asegure el cumplimiento de las funciones que les competen, dado que perciben como débil la capacidad de liderazgo de quien tienen al frente, pues no existe una dirección clara o visión compartida, pasa lo que en lenguaje coloquial se describe como “mucho cacique y pocos indios”, todos imponen su criterio de dirección o liderazgo; ello produce un descenso en el rendimiento, que se intensifica especialmente cuando la designación de un buen líder es sustituida por otro funcionario con igual o mayor jerarquía, pero que tiene un profundo desconocimiento de como ejercer una adecuada forma de liderazgo, por lo que se genera la interrogante de investigación ¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgos en el clima organizacional de la policía de la provincia de Manabí? Con el objetivo de: Determinar la influencia de los estilos de liderazgos en el clima organizacional de la policía de la provincia de Manabí.

Desarrollo

Liderazgo transformacional

Según Fossi (2010) consiste por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los individuos en la innovación; en lo cual resulta trascendente la actitud de liderazgo transformacional.

A los efectos del presente trabajo se tiene que el líder transformador, implica poner énfasis en los procesos; procurar desarrollar la organización para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria (gerente-trabajador), donde todos aprendan de todos y busca crear situaciones propicias para que se dé un proceso permanente para estimular la cooperación, la solidaridad y la creatividad. Según Fossi (2010) existen tres elementos definen el liderazgo transformacional:

1. Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Estos líderes creen que los objetivos organizacionales pueden alcanzarse mejor si hay un compromiso y colaboración compartida.
2. Un énfasis en el profesionalismo del individuo, así como su empuje, su motivación, preparación constante, liderazgo y auto evaluación.
3. Una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros. Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con el desarrollo organizacional del siglo XXI.

En síntesis, enfatizan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para los subordinados, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad. En tal sentido Chiavenato (2009) establece los siguientes tipos de liderazgo:

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.

Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

Cabe desatacar que la palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

Según Chiavenato (2009) se tiene que junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo", puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado. Al efecto define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Clima Organizacional

En este sentido, Brunet (2007) señala que el clima organizacional "constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad" (p. 12). Considerando esta definición, se puede inferir que el clima condiciona el comportamiento de las personas y en cierto modo, influye en la personalidad de una organización.

Asimismo, Brunet (2007) refiere que esta forma de personalidad que es peculiar a una empresa o institución educativa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano "si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización" (p. 13). De allí, que en esta investigación se estudia cómo influye el liderazgo y sus estilos en el clima organizacional de la institución objeto de estudio.

Para Robbins (2004) el clima organizacional "es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño" (p. 87), es decir que el ambiente pudiera afectar la estructura de las organizaciones. Como puede observarse Robbins considera como elemento importante el ambiente de trabajo a diferencia de Brunet, que refiere la relevancia que tiene el individuo en el establecimiento de un favorable clima, lo que refleja según los postulados de estos autores, que tanto los factores extrínsecos e intrínsecos influyen sobre el desempeño de

los miembros dentro de la organización dando forma al ambiente y a la personalidad del trabajador.

Método

El tipo de investigación es correlacional porque permite medir la relación existente entre las variables objeto de estudio. En este sentido, Chávez (2004) afirma que estos estudios correlacionales tienen como propósito determinar el grado de relación que hay entre dos variables, detectando hasta qué punto las alteraciones de una, dependen de la otra. Para el caso de este estudio, el investigador identificará, describirá y caracterizará para posteriormente, determinar si existe o no una relación entre las variables estilo de liderazgo y clima organizacional.

Apoyada en un diseño no experimental, transeccional, de campo. El diseño es no experimental porque no se controlarán las variables que se operarán deliberadamente, sino que sólo se observarán las mismas para describirlas y analizarlas derivando teorías, sobre esto Hernández, Fernández, Baptista (2014). De igual manera, la investigación es transeccional porque se realizó una recopilación de información en un sólo momento dentro de la institución policial. Al respecto Hernández, Fernández, Baptista (2014), plantean que son investigaciones que recolectan datos en un sólo momento y un tiempo único. En efecto, se indagarán las variables objeto de estudio con el fin de estudiar cómo se comportan a partir de sus dimensiones e indicadores, pero sin la pretensión de evaluar o juzgar cómo evolucionan éstas.

Por otro lado, Arias (2009) plantea que "...la población son todas las unidades de investigación que se seleccionarán de acuerdo con la naturaleza de un problema, para garantizar hasta ella los datos recolectados" (p. 21), la población estuvo conformada por siete (07) oficiales de la policía de la provincia de Manabí, específicamente en la ciudad de Manta, a quienes se les aplicó un instrumento tipo escalamiento de Likert, para luego procesarla estadísticamente mediante el coeficiente de Pearson.

Discusión de los resultados

Cuadro 1

Correspondencia de los indicadores de estilos de liderazgo con el clima organizacional

Estilos de liderazgo	Clima organizacional		
	Autoritario explotador	Paternalista	Consultivo Participativo
Autocrático	-0,62254302		
Carismático		-0,52846881	
Democrático		0,82076773	
Laissez-faire			0,20751434
Estilos de liderazgo		Clima organizacional	
Correlación de 0,2146694			

En función de los datos obtenidos, se ha calculado el coeficiente de correlación de Pearson, con el fin de conocer la relación estadística entre los indicadores de las variables estilo de liderazgo con los del clima organizacional. Así mismo, se realizó un cálculo general entre los estilos de liderazgo y clima organizacional, evidenciándose una correlación positiva baja (0,2146694), esto implica que los estilos de liderazgos influyen sobre el clima organizacional; lo que permite inferir que la práctica de los estilos estudiados juegan un papel importante en la conducta organizacional de los subordinados.

Teniéndose que para los indicadores autocrático y autoritario – explotador, existe una correlación de -0,62254302. Así mismo, para los indicadores carismático y paternalista de -0,52846881. En cuanto a los indicadores democrático y consultivo existe una correlación de 0,82076773 y para Laissez-faire y participativo de 0,20751434

Para el primer conjunto de indicadores autocrático y autoritario – explotador, la correlación (-0,62254302) se considera como negativa alta. Esto implica que uno de los indicadores disminuye conforme la otra aumenta; lo cual implica que existe correlación entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional autoritario – explotador.

Lo cual indica que al disminuir este estilo de liderazgo se genera un clima organizacional autoritario, esto podría originarse por diversas causas, sin embargo, se cumple el postulado teórico de Robbins (2004) quien señala que este tipo de clima organizacional es gerenciado por un liderazgo autocrático el cual es definido desde dos visiones:

Autocrático I (AI): usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano Autocrático II (AII): usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución del problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo

Puede señalarse entonces; que al aplicarse un liderazgo autocrático, esto genera un clima de desconfianza, rebeldía, por parte de los subordinados, debido que sus capacidades y opiniones no son tomadas en cuentas a la hora de realizar un determinado trabajo.

En cuanto a los indicadores carismático y paternalista, el resultado de $-0,52846881$ indica que se encuentran en una correlación negativa moderada; es decir, que el estilo de liderazgo carismático tiene cierta influencia en que se genere un clima organizacional paternalista; esto implica que exista confianza en el líder, debido que se pueden originar acciones que conlleven a tal fin. En este sentido; Brunet (2007), señala que el clima paternalista “se puede evidenciar que se dan las recompensas y algunas veces los castigos” (p. 31); quizás exista la correlación debido que los subordinados pueden esperar recibir una recompensa o castigo por parte de los jefes.

En relación a los indicadores democrático y consultivo, existe una correlación de $0,82076773$ la cual se cataloga como una correlación positiva alta. Lo cual implica que ambos indicadores aumentan o disminuyen simultáneamente; es decir, que el liderazgo democrático influye positivamente en el clima consultivo y viceversa; esto quizás porque las opiniones son tomadas en consenso con los subordinados y se les brinda la oportunidad de brindar ideas que solucionen las problemáticas existentes. En este sentido; Brunet (2007) refiere que se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores.

Por otro lado; para los indicadores Laissez-faire y participativo, se tiene un resultado de $0,20751434$ lo cual implica una correlación positiva baja, esto implica que ambos indicadores aumentan o disminuyen simultáneamente; sin embargo, al no tener una correlación alta, indica que este tipo de liderazgo es poco empleado, aunque incide positivamente en el establecimiento

de un clima participativo por parte de los subordinados; esto se encuentra en concordancia con lo planteado por Robbins (2004) quien expresa que este tipo de liderazgo fomenta “la participación del equipo en la toma de decisiones” (p. 275).

Conclusiones

- Se tiene que en un 86% se evidencia la práctica del liderazgo autocrático; lo cual implica una relación vertical entre los jefes y los subordinados, donde los primeros, toman las decisiones y estas deben ser ejecutadas a cabalidad sin contar con la opinión de los subalternos;
- Así mismo; se evidenció que el liderazgo carismático es practicado ocasionalmente en un 6%; con lo cual no basta con solo motivar, se hace necesario crear una aptitud en los subordinados que conlleve a tener una conducta constante de confianza y estima necesaria para realizar los trabajos encomendados
- En un 5% se estableció el uso del liderazgo democrático o participativo, con lo cual, no se promueve en gran porcentaje este tipo de liderazgo, lo cual implica que las personas no tienen la oportunidad de aportar ideas o alternativas a la hora de promover una solución a un determinado evento; lo cual, conlleva a que se formalicen y se promuevan otros tipos de liderazgo como el autocrático.
- El liderazgo Laissez-faire, es promovido en un 3% lo que implica que este liderazgo por permitir muchas libertades, no se encuentra en consonancia con lo practicado en la institución policial, aunque el beneficio que el mismo pudiese aportar, es que descentraliza las responsabilidades en quienes se encuentran más cercanos a realizar la tarea; sin embargo, al no tenerse control ni evaluación, puede conducir a situaciones de desobediencia que son contrarias a la institución, perjudicando la organización de la misma.
- Se promueve un clima organizacional donde las personas no se sientan tomadas en cuenta para realizar un trabajo, porque simplemente no se cree en ellas o en sus capacidades, esto incita a un ambiente de desconfianza, el cual puede basarse en rumores y filtraciones de informaciones que no favorecen a la productividad, así mismo, los líderes que asumen la

responsabilidad de realizar el trabajo, pueden terminar estresados y con ello, su rendimiento tiende a disminuirse con el paso del tiempo.

- El liderazgo que tiene mayor influencia es el autocrítico, teniendo una fuerte influencia en un clima organizacional autoritario, esto promueve un accionar donde los jefes tienen la razón, imponen sus ideas, con lo cual, los subordinados se limitan a obedecer y el potencial que éstos puedan tener para la aportación de situaciones que conlleven a elevar la productividad de la organización quedan relegadas al no ser tomadas en cuentas.

Referencias consultadas

1. Arias, F. (2009). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. 5^{ta} Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
2. Brunet, L (2007). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
3. Chiavenato, I, (2009). Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. MC. Hill. Colombia
4. Chávez, N. (2004). Introducción a la Investigación. Educativa. Ediciones Grafica, C.A. Maracaibo – Venezuela.
5. Fossi, R. (2011). El Liderazgo en la actualidad. Editorial Mc Graw Hill. México.
6. Fossi, R. (2010). El Liderazgo, tipos y características. Editorial Mc Graw Hill. México.
7. Garcés & Vivar (2006). MLQ: Un instrumento para conocer los estilos de liderazgo. Acción pedagógica, 15 – 40.
8. Hernández, Fernández, Baptista (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc – Graw – Hill Interamericana.
9. Méndez, C. (2010). Estilos de Liderazgo y su influencia en el clima organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.
10. Milinkoff (2006). El Liderazgo y la Administración de Empresa. Ediciones El Ávila Caracas.
11. Senge, P. (2007). La quinta disciplina. Recuperado de <ftp://ftp.icesi.edu.co/farenas/laquintadisciplinaenlapractica.pdf>

12. Robbins, S (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

References consulted

1. Arias, F. (2009). Research Project. Guide for its elaboration. 5th Edition. Editorial Episteme. Caracas Venezuela.
2. Brunet, L (2007). The working environment in organizations. Definition, Diagnosis and Consequences. Mexico: Threshing.
3. Chiavenato, I, (2009). Human resources management. 5th Edition. MC. Hill. Colombia
4. Chavez, N. (2004). Introduction to research. Educational. Ediciones Grafica, C.A. Maracaibo Venezuela.
5. Fossi, R. (2011). Leadership today. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
6. Fossi, R. (2010). Leadership, types and characteristics. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
7. Garcés & Vivar (2006). MLQ: An instrument to know leadership styles. Pedagogical action, 15-40.
8. Hernández, Fernández, Baptista (2014). Investigation methodology. Editorial Mc - Graw - Interamerican Hill.
9. Méndez, C. (2010). Leadership Styles and their influence on the organizational climate. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
10. Milinkoff (2006). Leadership and Business Administration. El Ávila Caracas editions.
11. Senge, P. (2007). The fifth discipline. Recovered from <ftp://ftp.icesi.edu.co/farenas/laquintadisciplinaenlapractica.pdf>
12. Robbins, S (2004). Organizational behavior. Mexico: Pearson.

©2017 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).